

O papel das organizações públicas para o desenvolvimento de redes em turismo: O caso da Beira Baixa

The **role of public organisations** for the development of a **tourism network**: The case of Beira Baixa

ANA AMARO * [anaamaro@ua.pt]

RUI AUGUSTO COSTA ** [rui.costa@ua.pt]

Resumo | O turismo é um setor complexo que engloba uma grande variedade de atores públicos e privados. As redes de organizações têm sido reconhecidas como uma ferramenta com um papel importante no setor do turismo. Estas contribuem para a colaboração entre os atores relacionados com o setor do turismo, de modo a permitir que se alcance uma oferta integrada dos produtos turísticos. Uma vez que, na Beira Baixa (NUTS III) se constatam algumas diferenças entre o setor público e privado no que se refere à colaboração em rede e os seus efeitos na prática, procurou-se com este artigo compreender o papel das organizações públicas neste setor. Recorreu-se à recolha de dados primários, com recurso a questionários e entrevistas aos atores que compõem a oferta turística da região, com o objetivo de construir uma rede de organizações relacionadas com o turismo na Beira Baixa, e na qual se destacam alguns subgrupos. Logo, depreende-se que os subgrupos com um papel central na rede de organizações em turismo na Beira Baixa são principalmente constituídos por organizações públicas. Sendo que estas têm uma perceção otimista em relação ao desenvolvimento das redes e procuram ultrapassar os problemas derivados do turismo através da colaboração conjunta das partes interessadas.

Palavras-chave | Organizações públicas, turismo, redes de organizações, Beira Baixa

Abstract | Tourism is a complex sector that encompasses a wide variety of public and private actors. Networks have been recognized as a tool with an important role in the tourism sector, contributing to the collaboration between the actors related to the tourism sector, in order to allow an integrated offer of tourism products. In Beira Baixa subregion (NUTS III) there are some differences between the public and private sectors regarding network collaboration and their effects in practice. This article as the main objective to understand the role of public organizations in the tourism sector. Primary data was collected, using questionnaires and interviews with the actors that integrate the region's tourism offer, in order to build a network of organizations related to tourism in Beira Baixa, in which some subgroups are

* **Msc.** in Tourism Management and Planning from the University of Aveiro.

** **Ph.D.** in Tourism from the University of Aveiro. **Assistant Professor** in the University of Aveiro. Integrated Member of the GOVCOPP Research Unit.

highlighted. Therefore, it can be seen that the subgroups with the central role in the network of tourism organizations in Beira Baixa are mainly public organizations. They are optimistic about the development of networks and seek to overcome the problems of tourism through the joint collaboration of stakeholders.

Keywords | Public organisations, tourism, network organisations, Beira Baixa

1. Introdução

O turismo pode ser visto como uma indústria fragmentada que, no entanto, vive das relações entre organizações (Scott, Cooper, & Baggio, 2008; Baggio, 2013; Novelli, Schmitz, & Spencer, 2006; Pavlovich, 2003). As redes de organizações surgem como uma ferramenta relativamente recente com o objetivo de melhorar a eficácia e eficiência no turismo, quer seja através da contribuição para uma maior competitividade quer por procurar minimizar os problemas que resultam do desenvolvimento desta indústria.

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a relevância que as redes de organizações em turismo têm para os atores do setor (entidades públicas, setor privado e comunidade) na Beira Baixa (NUT III), e a importância das organizações públicas no desenvolvimento de redes em turismo. Denote-se que a Beira Baixa é uma região NUT III, que apesar do seu potencial turístico, se encontra localizada no interior do país, numa zona predominantemente rural e que tem sofrido um enorme êxodo populacional. Factos que tornam urgente a colaboração entre as organizações do setor do turismo da região.

A investigação realizada permite concluir que as organizações públicas são as que procuram mais a colaboração com as restantes organizações do setor, pelo que se tornam os propulsores do desenvolvimento das redes em turismo na região. Estas organizações têm um papel central e unificador da região como um todo, contribuindo para o desenvolvimento integrado do produto turístico da região.

O presente artigo encontra-se estruturado em cinco partes: uma introdução; dois capítulos teóricos, um relativo às redes em turismo e outro de caracterização da região da Beira Baixa; o terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada; e por último apresenta-se a análise e discussão dos resultados e as respetivas conclusões.

2. Redes em turismo

O estudo das redes tem vindo a ganhar nas últimas décadas uma maior notoriedade, sendo objecto de estudo em diferentes áreas (Tran, Jeeva, & Pourabedin, 2016; Novelli et al., 2006; Stokes, 2006; Albrecht, 2013; Zee & Vanneste, 2015; Scott et al., 2008; Pavlovich, 2003).

No setor do turismo, a análise de redes foi utilizada pela primeira vez por Stokowski (1994), que estudou o comportamento e a relação entre grupos de turistas (Tran, Jeeva, & Pourabedin, 2016).

A sua utilização no turismo deve ter em atenção as características e especificidades do setor, designadamente a diversidade de serviços que complementam a oferta turística. Segundo Tran *et al.* (2016), no setor do turismo existem duas principais correntes em que se aplica a análise de rede, uma estuda a evolução das redes empresariais e as relações entre organizações, a segunda reflete sobre a política no turismo, isto é, as relações público-privadas e a estrutura de governança no setor, através da análise de todos os *stakeholders*.

Pförr (2006) sugere, devido à dimensão de atores e à complexidade das interações entre os mes-

mos, que a rede de políticas em turismo se deve focar nos participantes dos processos de formulação de políticas, nos seus relacionamentos e no contexto estrutural (padrões) em que ocorrem.

Desta forma o setor do turismo pelas suas características próprias tem uma forte ligação com a teoria das redes. Uma vez que este engloba um conjunto de produtos e serviços complementares que têm se colaborar entre si, e são determinados por um complexo sistema de ligações entre as organizações do setor (Pavlovich, 2003; Song, Dwyer & ZhengCao, 2012). Para que estes consigam construir um produto turístico de sucesso e proporcionar uma experiência turística completa existe a necessidade de fomentar a cooperação e a confiança entre os diversos atores (Watts, 2009; Pavlovich, 2003; Novelli et al., 2006; Albrecht, 2013).

O turismo é um setor que envolve uma forte colaboração (formal e informal) entre os atores, várias parcerias e redes entre os stakeholders de forma a conseguir alcançar o seu objetivo principal, que se resume pela entrega de um produto final de qualidade (Baggio & Cooper, 2010).

Para Morrison, Lynch e Johns (2004) as redes são um conjunto de relações formais e de cooperação entre organizações, que consistem na aprendizagem e na partilha entre organizações, no desenvolvimento de um propósito comum entre o setor público e privado, e de onde podem advir benefícios qualitativos e quantitativos que contribuem para destinos turísticos sustentáveis e rentáveis. Morrison *et al.* (2004) referem ainda que as redes de organizações público-privadas são uma ferramenta muito útil para o desenvolvimento regional, nacional e internacional, representando uma forma de o setor público distribuir os recursos que contribuem para o desenvolvimento turístico.

O sector do turismo é uma rede complexa, em que muitos intervenientes do setor público e privado são concorrentes e colaboradores em simultâneo. Segundo Novelli et al., (2006, p.1142), os destinos turísticos “têm uma oportunidade maior

de serem competitivos a nível nacional e mundial quando os seus negócios competem e colaboram ao mesmo tempo”, o que vem demonstrar que as redes de organizações favorecem a inovação e a partilha de conhecimentos, a competitividade e o desenvolvimento económico. Também Scott *et al.* (2008) referem que a transferência de conhecimento entre os atores de uma rede é um fator vital para a competitividade e a inovação num destino.

Antes de aprofundar a temática das redes no setor do turismo, é necessário entender dois conceitos fundamentais para a compreensão desta temática. Os termos 'nós' ou 'atores' podem ser considerados entidades, pessoas, organizações ou eventos. E as 'arestas' ou 'laços' são vistos como as relações entre os atores, em que estas podem ser transferência de conhecimentos, comunicações, publicações, amizades ou trocas de recursos. (Albrecht, 2013; Timur & Getz, 2008).

Deste modo, pode-se depreender que a análise de redes pode ser considerada uma ferramenta ou um conjunto de técnicas que permite estudar a troca de recursos entre os atores enquadrados numa rede (Tran et al., 2016). Pavlovich (2003, p.204) acrescenta ainda que “a teoria das redes está preocupada com o caráter coletivo da ação organizacional”.

Dredge (2006b, p.270) defende uma visão em que “as redes são conjuntos de relações sociais formais e informais que moldam a ação colaborativa entre o governo, a indústria e a sociedade civil”. Hall (2008), ainda defende que redes são: um entendimento de cooperação e colaboração entre organizações.

São vários os benefícios/vantagens associadas às redes em turismo. Nomeadamente, a flexibilidade, a partilha de informação importante para o marketing, inovação, oportunidade de integrar outras redes a nível nacional ou internacional e/ou desenvolvimento de novos recursos. A transferência de conhecimentos entre as partes interessadas é ainda um dos benefícios mais destacados pelos autores (Novelli et al., 2006; Saxena, 2005). As

exigências do mercado levam a que as organizações e/ou os destinos turísticos tenham de se adaptar, pelo que o recurso à interação com outros *stakeholders* e desenvolver dinâmicas de aprendizagem que originam novas práticas e ideias inovadoras (redes de organizações em turismo) é uma vantagem (Saxena, 2005).

Como o setor do turismo é reconhecido pela conexão entre atores existe um forte interesse em redes de organizações (Dredge, 2006b). Porém, a criação de redes de organizações em turismo deve ter como objetivo promover o desenvolvimento do turismo no local abrangido pela rede. De tal forma que as entidades ou as organizações a ter em consideração são as que integram a cadeia de valor do setor desse local. Então os atores de uma rede de organizações devem representar o setor público e privado.

O setor público é indicado, frequentemente, como criador ou o ator central das redes (Albrecht, 2013). Pode ser encarado como uma forma de distribuir recursos públicos que têm como objetivo o desenvolvimento turístico planeado. Porém, é difícil determinar até que nível pode ir o envolvimento dos órgãos públicos nas redes de turismo (Morrison et al., 2004).

De facto, tem-se vindo a registar desde finais dos anos 90 uma crescente importância dada à interligação entre os setores público e privado em turismo, o que contribuiu para o desenvolvimento das redes como uma forma de promover a ação conjunta (Dredge, 2006b). Morrison et al. (2004) argumenta que as redes entre o setor público e o

privado podem ter uma contribuição para o desenvolvimento económico a nível regional, nacional e internacional, permitindo que os objetivos das organizações/ entidades envolvidas sejam atingidos com maior facilidade.

A investigação na área das redes em turismo torna-se relevante para os *stakeholders* do sector, que integram as entidades públicas, o sector privado e as próprias comunidades locais. Estas permitem compreender as características essenciais para construir um 'produto turístico total' assim como os aspetos necessários para o desenvolvimento do planeamento e governança do turismo (Soisalon-Soininen & Lindroth, 2006, citado por Albrecht, 2013).

3. A região da Beira Baixa: Caracterização

A Beira Baixa é uma região que procura aproveitar os seus recursos naturais/sociais/culturais como forma de ultrapassar os problemas que tem sofrido nos últimos anos, nomeadamente a desertificação populacional, a falta de investimento e o desacelerar do progresso económico e social (Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, 2015).

A NUTS III, desde 2013 denominada por Beira Baixa, é formada por seis concelhos: Castelo Branco (sede de distrito), Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova e Vila Velha de Ródão. (Figura 1).

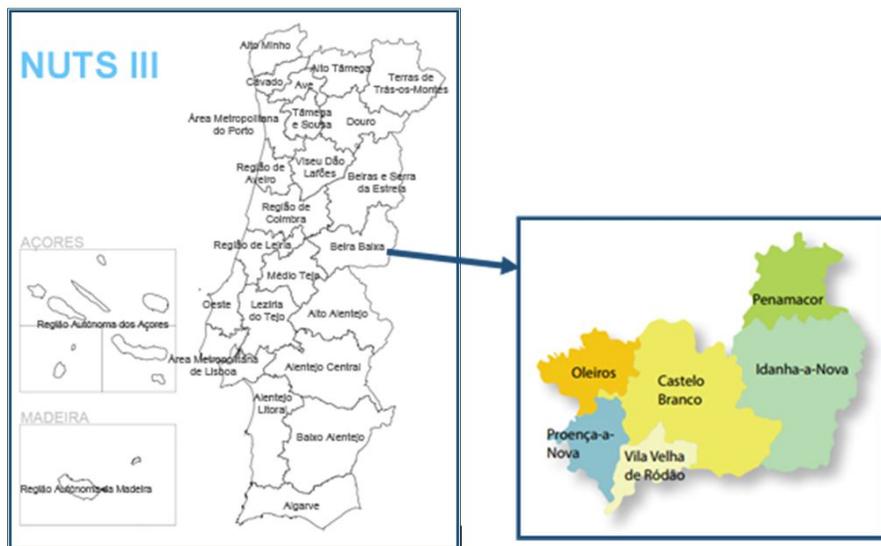


Figura 1 NUTS III e Concelhos da Beira Baixa

Fonte: Pordata (n.d.) e CIMBB (2015)

Relativamente à oferta turística, pode-se constatar que nos últimos anos esta tem crescido na região. No setor do alojamento pode-se verificar a existência de algumas disparidades entre as várias fontes (INE, Câmaras Municipais e Registo Nacional de Turismo). Foi necessário um cruzamento destes dados para compreender que a oferta de alojamentos turísticos da Beira Baixa é mais elevada do que se supunha inicialmente. Estimou-se então que existem 121 alojamentos no total, dos quais Idanha-a-Nova é que o concelho que tem um registo mais elevado (42) e numa situação oposta encontra-se o concelho de Penamacor (7). Quanto ao setor da restauração constatou-se a existência de 154 estabelecimentos, sendo que, uma grande parte destes estabelecimentos, se encontram localizados no concelho de Castelo Branco (64), facto que se pode justificar pela dimensão geográfica deste concelho comparativamente aos restantes da região.

Numa perspetiva oposta, os serviços recreativos e de lazer na região, têm uma dimensão muito inferior comparativamente aos subsectores apresentados acima. Pelo que as agências de viagens fo-

ram adicionadas a esta informação, dado que esta tipologia apenas existia num dos seis concelhos em estudo (Castelo Branco). Assim, foram contabilizadas um total de 33 organizações. No que concerne aos serviços culturais, totalizam-se 36 espaços, em que a sua grande maioria é gerida por organizações públicas da região.

Por fim, o número de organizações públicas relacionadas com o setor do turismo na Beira Baixa é reduzido e maioritariamente concentrado na sede de distrito. Nestas encontram-se organizações como o Turismo Centro, a Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, o Geoparque Naturtejo ou a AHRESP, delegação do Centro.

4. Metodologia

Numa primeira fase foram recolhidos os dados secundários relativos à caracterização socioeconómica da NUTS em estudo, sobre a oferta turística, as entidades públicas e privadas do setor do turismo ou relacionadas com o mesmo na NUTS III,

quais as redes existentes, a sua importância, bem como a importância da criação de uma rede de organizações e quais as entidades envolvidas.

Determinação da população em estudo

A população em estudo são os elementos que compõem a indústria turística da Beira Baixa, representantes do setor público e do privado (alojamento, restauração, serviços recreativos e de lazer, serviços culturais e elementos institucionais). Os serviços de transporte não são incluídos na análise uma vez que este subsector não tem nenhuma expressividade na região.

Para a determinação da população em estudo procedeu-se à elaboração de uma base de dados em Excel, através da recolha de dados secundários de várias fontes: Registo Nacional de Turismo (RNT), Turismo de Portugal, Turismo Centro, câmaras municipais dos seis concelhos, *booking e tripadvisor*. Relativamente às entidades públicas e entidades público-privadas embora a maioria se localize no concelho de Castelo Branco, a influência destas alarga-se aos restantes concelhos da Beira Baixa (ADRACES, AHRESP, Turismo Centro de Portugal, Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, Parque Natural do Tejo Internacional e Geopark Naturtejo).

Considerou-se importante incluir estas entidades na população em estudo dado que permitem obter a perspectiva do setor público relativamente à temática em causa. Juntou-se ainda no concelho de Penamacor a Reserva Natural da Serra da Malcata e no concelho de Idanha-a-Nova o Posto de turismo de Monsanto. Pelo que se evidencia um total de 339 elementos subdivididos pelos subsectores do turismo na região.

Métodos de Recolha de dados

Foram selecionados dois métodos de recolha de dados: o questionário e entrevista. O questionário utiliza tanto questões abertas como fechadas (a maioria), encontra-se dividido em três partes, e tem uma duração aproximada para ser preenchido

de 10 minutos. A fase de recolha dos dados decorreu durante um mês. Como forma de obter os resultados mais rapidamente optou-se na primeira fase por aplicar pessoalmente os questionários no território.

Porém, concluiu-se que algumas das organizações eram de difícil acesso ou os inquiridos no momento em que eram solicitados a responder não tinham disponibilidade. Pelo que se procurou complementar os dados em falta com outro método de recolha de dados. Assim, na segunda fase, escolheu-se o *Google Docs* para criar o questionário *online* e enviar via e-mail para as organizações que ainda não tinham respondido na primeira fase.

A entrevista foi utilizada como instrumento de recolha de dados com o objetivo de aprofundar, junto dos atores-chaves de cada concelho da região, as informações recolhidas. Neste estudo selecionou-se a entrevista semiestruturada, com uma duração aproximada de 20 minutos, e que inicialmente era para ser aplicada aos representantes ou associações representativas de cada subsector por cada concelho da Beira Baixa.

No entanto, verificou-se que não existia essa representatividade na maioria dos concelhos da Beira Baixa. O facto de ser uma região maioritariamente rural e localizada no interior do país tem como consequência a falta ou a inexistência de determinados serviços. Como tal, elegeram-se as Câmaras Municipais de cada concelho de forma a compreender o seu papel, enquanto entidade pública, no desenvolvimento de redes em turismo.

Desta forma, para a análise dos dados obtidos com os questionários recorreu-se ao programa informático SPSS, versão 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*). A análise das entrevistas efetuadas aos cinco municípios da Beira Baixa foi realizada de forma manual, tendo-se apenas recorrido à gravação de áudio das entrevistas de três dos municípios (Castelo Branco, Penamacor e Idanha-a-Nova). Para construir uma rede de organizações na Beira Baixa recorreu-se ao cruzamento da análise dos dados dos questionários e das entrevistas

aos atores chave, e que tiveram alguma ligação com outras organizações ou entidades da região, através do programa Gephi 0.9.1.

Taxa de resposta dos questionários

Do total da população em estudo, 339 elementos, na 1ª fase foram recolhidos 59 questionários, os quais representam uma taxa de resposta de 17,5%. Enquanto na segunda fase, via *e-mail*, foram acrescentados mais 28 questionários, que representam uma taxa de resposta de 8,3%. Logo, pode-se constatar que a taxa de resposta final do inquérito por questionário aos subsectores que representam o turismo na Beira Baixa foi de 25,7%, ou seja, recolheram-se 87 questionários no total. Atendendo às características do setor, nomeadamente a falta de disponibilidade dos representantes das organizações devido às funções que desempenham. Ou, como é o caso do subsector da restauração, em que não têm formação académica em turismo, logo têm conhecimentos limitados sobre as temáticas em estudo. Pelo que se considera que a taxa de resposta obtida é satisfatória para o estudo.

5. Análise de resultados

Dos seis concelhos que constituem a Beira Baixa, e do total de 87 inquiridos, o que apresenta uma amostra mais significativa é o concelho de Castelo Branco com 25 inquiridos (28,7%). E com a percentagem mais baixa, e com menor significância na amostra, encontra-se o concelho de Vila Velha de Ródão com apenas 8% (7 inquiridos). Destes, 52,9% têm estabelecido ligações com outros membros do setor na NUTS III, sobretudo com as respetivas câmaras municipais da Beira Baixa. Cerca de 32% e 30% dos inquiridos tem mantido uma conexão com entidades públicas de turismo e associações relacionadas com o turismo da região, respetivamente.

A maioria considera que as redes são importantes para o desenvolvimento do setor do turismo na região, principalmente o setor público da região. Este setor encontra nas redes uma forma de poder contribuir para a preservação dos valores genuínos da região que são os fatores chaves de cada concelho, de forma a conseguir criar uma oferta integrada. Só assim a região tem hipóteses de se diferenciar dos demais destinos turísticos e respetivos produtos. A representante da câmara municipal de Penamacor refere mesmo que as “redes só têm benefícios, ajudam-se uns aos outros, maior competitividade e cria-se escala no mercado”.

As organizações públicas da região têm um papel coordenador nas redes em turismo, ou seja, integram-se nestas como uma forma de agregar os atores chave do concelho, inclusive a comunidade local, de modo a promover o que melhor existe a nível turístico na região. Porém a integração da comunidade pode tornar o processo mais moroso, pelo que estas entidades têm o papel de organizador. Uma das formas encontradas para contornar este obstáculo, segundo a representante da câmara municipal de Penamacor, é apenas convidar a participar nestas ações indivíduos que tenham alguma representatividade, quer da comunidade em geral como do setor da oferta. O património natural é bastante valorizado na Beira Baixa, como um fator competitivo da região, pelo que o geoparque Naturtejo, o Parque Natural do Tejo Internacional e a reserva natural da Malcata têm um papel de relevo no desenvolvimento de redes em turismo na região.

Contudo, apenas 32,2% dos inquiridos que têm ligações com outros atores é que se encontra introduzido em alguma rede na Beira Baixa. O setor do alojamento é o que têm uma presença maior na rede de organizações da Beira Baixa (34,23%). Logo seguido encontra-se o setor da restauração com 19,82% e o setor público (15,32%).

Rede em turismo na Beira Baixa

Através da densidade da rede (0.034)

Quer a densidade quer o grau dos atores comprovam que a rede de organizações de turismo na região da Beira Baixa ainda é muito desconexa. Pode-se perceber que existem ligações de cada município com entidades regionais (CIMBB), entidades regionais de turismo (Turismo Centro de Portugal) ou relacionadas com o setor (Geoparque Naturtejo), e dentro dos próprios concelhos. Mas entre organizações de cada um dos concelhos a ligação existente é muito escassa.

Ainda se constatou que os atores que representam o setor público são os que têm um contacto mais frequente com outros atores da rede, pelo que se pode aferir que as organizações públicas têm um papel mais importante que o setor privado no desenvolvimento das redes em turismo na Beira Baixa. Destes o Geoparque Naturtejo e a Câmara Municipal de Castelo Branco têm um maior destaque, o que implica que desenvolvem mais ações colaborativas entre as organizações da região.

Outra forma de compreender a posição de um ator numa rede é através da medida da Centralidade de intermediação, ou seja, permite entender se um ator tem um papel central na rede e qual a sua influência sobre os restantes atores. O setor público, nomeadamente as cinco câmaras municipais em estudo (umas com maior destaque), o Geoparque Naturtejo e o Turismo Centro de Portugal, têm um papel de intermediários para com os elementos que têm ligação com estes. Pode-se assim deferir que as ações realizadas para unir esforços e estratégias no setor do turismo na região da Beira Baixa, têm estes atores como os principais impulsionadores. São estes que têm a iniciativa de colaborar com os subsectores do turismo de modo a desenvolver um produto turístico conjunto que impulsione o desenvolvimento da região num todo.

6. Conclusão

As organizações públicas da região comparati-

vamente ao setor privado têm uma visão mais otimista relativamente ao desenvolvimento das redes em turismo na Beira Baixa. Estas têm a percepção que têm, de uma forma geral, uma boa colaboração oferta turística dos concelhos onde se localizam, e que desta se têm obtido resultados favoráveis para o turismo. Nomeadamente todos os municípios presentes no estudo salientaram que têm desenvolvido ações nesta área e nas quais puderam contar com a ligação que têm estabelecido com os subsectores. Em específico, o município de Castelo Branco, refere mesmo que a reestruturação do planeamento em turismo do concelho que o município tem estado a desenvolver tem contato com a participação da oferta turística do concelho.

Pode-se concluir que as organizações públicas da Beira Baixa atuam como as principais agregadoras do território a nível turístico, quer isto dizer que a pouca colaboração existente entre os concelhos que constituem a região é praticamente efetuada pelo setor público. Deste modo, este setor utiliza o seu papel de impulsionador ou criador das redes como uma forma de potenciar os valores característicos da região, para a tornar mais competitiva a nível turístico.

Referências bibliográficas

- Albrecht, J. N. (2013). Networking for sustainable tourism – towards a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 639–657. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.721788>
- Baggio, R. (2013). *Network Science & Tourism*.
- Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa. (2015). *Beira Baixa - Produtos de Excelência*. Retrieved from <http://www.cimbb.pt/media/191956/livro-cimbb.pdf>
- Dredge, D. (2006a). Networks, Conflict and Collaborative Communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 562–581. <https://doi.org/10.2167/jost567.0>
- Dredge, D. (2006b). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27, 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.003>

- Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. (P. Education, Ed.) (2a Edição). Harlow.
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 197–202. <https://doi.org/10.1108/09596110410531195>
- Murphy, A. E. M. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*. Aspects of tourism. Channel View Publications.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism : A UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141-1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Pavlovich, K. (2003) . The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24, 203-216
- Pordata. (n.d.). mapa. Retrieved October 24, 2016, from <http://www.pordata.pt/0+que+sao+NUTS>
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5, 411–428. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0120-z>
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: Case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.013>
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks. Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169–188. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.004>
- Song, H., Dwyer, L., & ZhengCao, G. L. (2012). TOURISM ECONOMICS RESEARCH: A review and assessment. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1653–1682. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>
- Stokes, R. (2006). Network-based strategy making for events tourism. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 682–695.
- Timur, S., & Getz, D. (2008). Network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445–461. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Tran, M. T. T., Jeeva, A. S., & Pourabedin, Z. (2016). Social network analysis in tourism services distribution channels. *Tourism Management Perspectives*, 18, 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.01.003>
- Watts, M. (2009). Collaborative implementation network structures: Cultural tourism implementation in an english seaside context. *Systemic Practice and Action Research*, 22(4), 293–311. <https://doi.org/10.1007/s11213-009-9125-0>
- Zee, E. Van Der, & Vanneste, D. (2015) . Tourism networks unravelled ; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006>